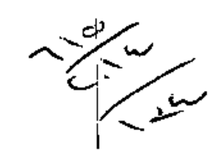


أثر القيادة التحويلية في الإبداع المنظمي

" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"

إعداد

محمد أحمد أبو السمن

المشرف

الدكتورعاطف صالح العدوان

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة البلقاء التطبيقية

كانون أول/٢٠٠٩م

الإهـــــــــداء

إلى والدي ...

أهدي لك نجاحي عرفاناً لكل ما قدمته لي على مر السنين

إلى والدتي ...

أمي الحبيبة على دعمها المتواصل وتشجيعها المستمر

إلى أخوتي ...

على مؤازرتهم لي ووقوفهم إلى جانبي وثقتهم بي

أهدي لكم جميعاً هذا النجاح

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

أثر القيادة التحويلية في الإبداع المنظمي

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن

إعداد

محمد أحمد أبو السمن

المشرف

الدكتور عاطف صالح العدوان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق كل من الابداع المنظمي ونمط القيادة التحويلية في شركات الإتصالات الخلوية في الأردن، كما هدفت إلى دراسة اثر القيادة التحويلية في الابداع المنظمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) موظف في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين من العاملين في قطاع شركات الإتصالات الخلوية في الأردن، ويمثلون (١٠%) من مجتمع الدراسة البالغ (١٤٠٠) موظف.

تم استخدام أسلوبي التحليل الوصفي والإستنتاجي في تحليل استجابات أفراد العينة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود درجة أهمية مرتفعة للقيادة التحويلية حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما أكدت النتائج وجود درجة أهمية مرتفعة للإبداع المنظمي، وأوضحت الدراسة مدى تأثر الإبداع المنظمي بشكل مباشر بعناصر القيادة التحويلية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

المقدمة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت القيادة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على الإبداع، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون مرادهم في أسلوب القيادة التحويلية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على خلق الإبداع وتنميته لدى العاملين. (سهيلة، ٢٠٠٤، ٩٢)

هذا ما دفع معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو إلى تبني فكر القيادة التحويلية مما كان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

وانطلاقا من هنا بات ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب القيادة التحويلية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة الإبداع لدى العاملين لديها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

مشكلة الدراسة:

نظرا لتزايد حدة المنافسة في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن سواء أكان بين المنافسة المحلية أو المنافسة الخارجية مما سيدفعها الى تحسين جودة المدخلات وتقديم كل ما هو جديد من خدمات، ونظرا إلى أهمية الابداع إلا أن الدراسات العربية لم تتطرق إلى هذا الموضوع من حيث أثر القيادة التحويلية على الإبداع المنظمي.

و تبرز مشكلة الدراسة في محاولتها الاجابة على التساؤلات التالية:

١- ما مدى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات الخلوية في الاردن؟

٢- ما مستوى الابداع المنظمي من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات الخلوية في الاردن؟

٣- ما أثر نمط القيادة التحويلية في الابداع المنظمي؟

٤- هل يختلف اثر نمط القيادة التحويلية في الابداع باختلاف النوع الاجتماعي والخبرة والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من اهمية موضوع الابداع المنظمي أذ اشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الابداع التنظيمي بحكم كونه أحد أركان نجاح منظمات الأعمال وقدرتها على المنافسة في بيئة عالمية تشهد انفتاحا وتطورا سريعين (نجم، ٢٠٠٣، ١٠٤) كما تتضح أهمية الدراسة من أهمية القيادة التحويلية إذ اشارت الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية أصبحت من متطلبات القائد العصري الذي يسعى إلى المنافسة بين منظمات الأعمال التي تنتهج نهجا إداريا حديثا يتم الاستفادة فيه من الخبرات في بيئة تنافسية محمومة تقودها الشركات التي يتم إدارتها من قبل قادة تحويليين (دواني، ٢٠٠١).

وايضا تتضح أهمية الدراسة من قلة وشح المعلومات المتوافرة عن أثر القيادة التحولية على الابداع.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف تتمثل في:

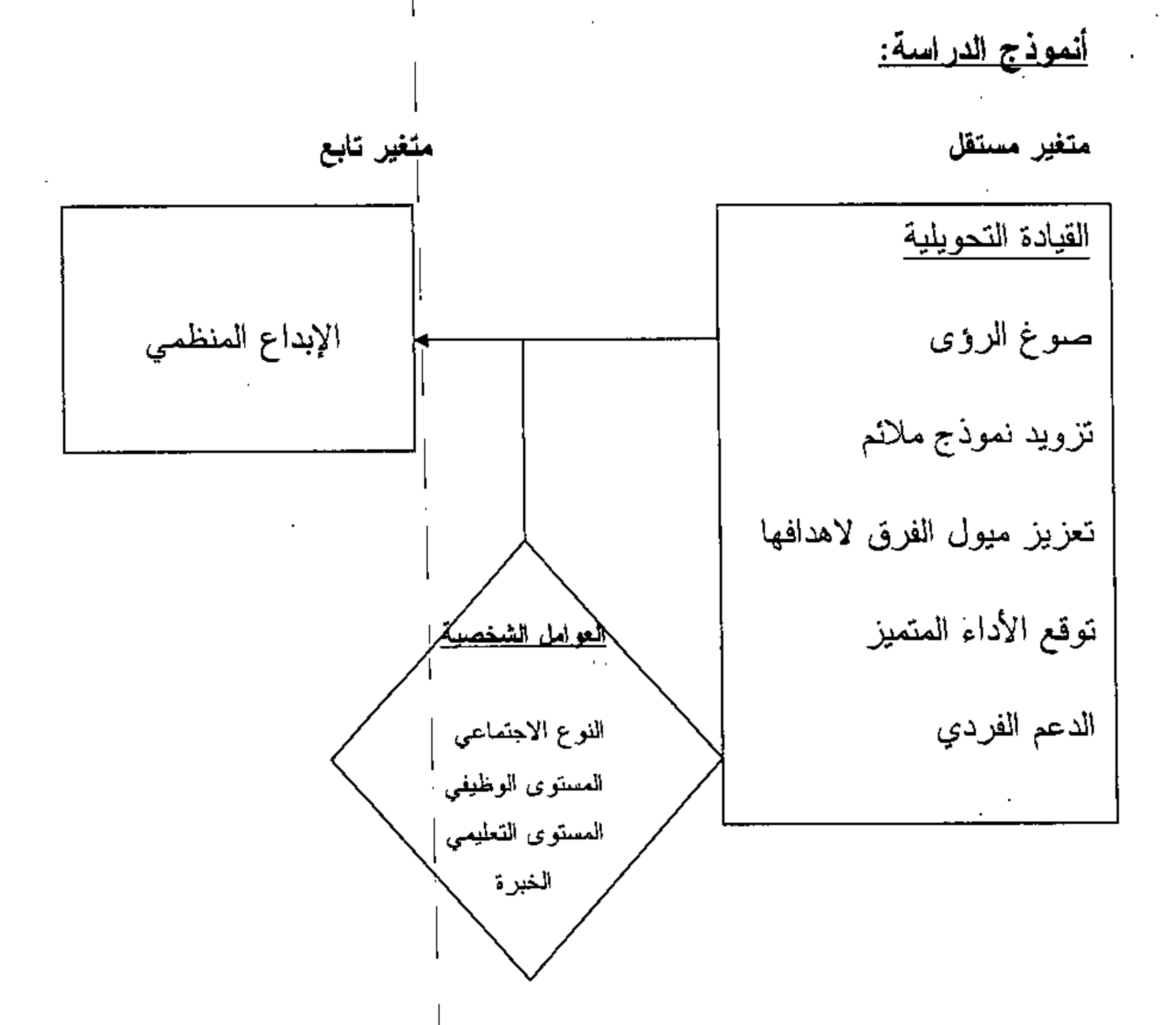
١- التعرف على مستوى تطبيق الابداع المنظمي في المنظمات المستهدفة

٢- التعرف على مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في المنظمات المستهدفة

٣- دراسة اثر القيادة التحولية في الابداع المنظمي

٤- تقديم توصيات ومقترحات يستفاد منها في قطاع الاتصالات الخلوية في الاردن.

أنموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

افترضت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الاولى Ho١: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ للقيادة التحويلية في الابداع المنظمي.

ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الاولى Ho١١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لصوغ الرؤى في الابداع المنظمي

الفرضية الفرعية الثانية Ho١٢: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتزويد نموذج ملائم في الابداع المنظمي

الفرضية الفرعية الثالث Ho١٣: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتعزيز ميول الفرق لاهدافها في الابداع المنظمي

الفرضية الفرعية الرابعة Ho١٤: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتوقع الاداء المتميز في الابداع المنظمي

الفرضية الفرعية الخامسة Ho١٥: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لدعم الفرد في الابداع المنظمي

الفرضية الرئيسة الثانية Ho٢: لا يختلف اثر القيادة التحويلية في الابداع باختلاف النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة.

ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الاولى Ho٢١: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثانية Ho٢٢: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة Ho٢٣: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة Ho٢٤: لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أساليب جمع البيانات:

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية لكونها عمدت إلى وصف مستوى الإبداع وضرورة تطبيق القيادة التحويلية ودراسة العلاقة بينهما.

واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- بيانات ثانوية: تم جمعها من كتب ومراجع وبحوث ودوريات والأنظمة والتشريعات التي تتناول القيادة التحويلية والإبداع.
- بيانات أولية: تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل استعراضاً للمراجع المتعلقة بمفهومي القيادة التحويلية والإبداع المنظمي، كما يستعرض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع العربية منها والأجنبية.

١. المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة لاسيما في الدول النامية تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات والأحداث المتلاحقة، لذلك تبدو الحاجة ملحة إلى وجود قيادة واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية لمواكبة تلك التطورات المتسارعة، بل والقدرة على استشراف المستقبل.

وحيث أن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشكلات، فقد أكد العديد من الكتاب والباحثين من أمثال (Burns, ١٩٧٨) والذي استخدم مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة في كتابه عام ١٩٧٨، والذي أكد فيه أن مهام القائد الرئيسة تتمثل في تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة فاعلة، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم بشكل عام في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، ولمواجهة هذة التحديات فأن منظمات الأعمال تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير. وهو ما جاءت هذه الراسة لتوضحه من خلال توضيح أثر القيادة التحويلية على الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال.

٢. مفهوم القيادة:

تعد القيادة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة. (الجبر والصارمي، ٢٠٠٥)

أما فيما يتعلق بمفهوم القيادة فكثيرون هم الذين ناقشوا مفهوم القيادة بغية الخروج بتعريف للقائد أو للعملية القيادية ككل، وذهبت العديد من الدراسات إلى تعريف القيادة سواء كانوا هؤلاء القادة علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وفيما يختص بموضوع هذه الدراسة يمكن الوقوف على تعريف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف". (السويدان وباشراحيل ، ٢٠٠٢، ٤٧).

٣. مفهوم مصطلح القيادة التحويلية:

أوضح العامري (٢٠٠٢، ٨٣) في مفهوم القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤيا واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً توافق مع متطلبات المستقبل، ومن هنا بدأ استخدام مصطلح التحويلي والاجرائي كركيزة لدراسة القيادة، وقد استخدمت في الغالب للتمييز بين الادارة

والقيادة، وذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وعلاقات تحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على اعملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وفي تعريف القيادة التحويلية كان (Burns, ١٩٧٨, ٢٠) أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية وعرفها على انها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهما الاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق".

وتسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الأحتكام الى افكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساوة والسلام والانسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤسين. (العميان، ٢٠٠٢، ٦٥) فالقائد التحويلى يتحرك فى عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وتسمى بالقيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الافراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلى أتباعه ويستطيع ان يغير معتقداتهم وأهدافهم، كما أن القيادة التحويلية تشارك فى عمليات ممنهجة تقوم على مراحل متتالية تشمل الأعتراف بالحاجة للتغيير، ايجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسى.

ومن جهة أخرى عرف الغامدي (٢٠٠١، ٣٤) القيادة التحويلية بأنها القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لأغراض إنسانية وتطلعات عظيمة والعمل على إشباع تلك الحاجات لاستفادة من أعلى طاقات المرؤوسين.

ويبين (Barling, et. al., ٢٠٠٢, ٨١) أن "القيادة التحويلية تتمثل في مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل".

مما سبق يمكننا استخلاص تعريف **للقيادة التحويلية** في هذه الرسالة بأنها القيادة التي تركز الاهتمام على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية مع الأخذ بعين الاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر ممكن من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين.

٤. أبعاد نظرية القيادة التحويلية:

لقد طور (Bass and Avolio, ١٩٩٤) استبانة للقيادة التحويلية متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة ابعاد:

- الجاذبية (التأثير المثالى) حيث تصف سلوك القائد الذى يحظى بأعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة فى المخاطر من قبل القائد، وتقديم أحتياجات التابعين فبل الاحتياجات الشخصي للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقى.
- الحفز الالهامى. يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التى تثير فى التابعين حب التحدى.وتلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين، تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

- الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلى على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل.
- الاعتبار الفردى .وتظهر هذة الصفة من خلال أسلوب القائد الذى يستمع بلطف، ويولى أهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والاطراء.

٥. الكفاءات الأساسية للقيادة التحويلية:

تتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية، وقد تم تحديد مجموعة من هذه الكفاءات تتلخص بالآتي: (الهواري، ١٩٩٩، ٩٢)

- إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير-حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشاة لتبنى التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشاة ودعم بمجموعة من الادوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات، من خلال بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات، التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير. ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

٦. عناصر القيادة التحويلية:

أوضح الجبر والصارمي (٢٠٠٥، ١٥١) ستة عناصر تمثل عناصر القيادة التحويلية، والتي يجب توفرها مجتمعة للوصول إلى تبني مفهوم القيادة التحويلية في منظمات الأعمال، وفيما يلي شرح عن هذه العناصر:

٦-١ صياغة الرؤية

تتطلب القيادة رؤيا تمثل القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤيا واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فية خطوة جوهرية لإنجاح التغيير. ويعتبر صياغة وإيصال الرؤيا من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية تبني التغيير وأثاره المحتملة، فنقطة البداية لعملية التغيير الناجح تتحدد في إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، وعليه فأنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفى سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فان على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجة المنشأة، وعند طرح القائد للرؤيا لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع الهامى. والرؤية الفعالة يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال، وتتضح هذه الرؤيا من الاتي: (السلمي، ٢٠٠٥، ٣٧)

- توضح الاتجاة للتغيير.

- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورتة الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

٦-١ الاستراتيجية

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجى عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبة الحلم الذي يستحيل تحقيقة. فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (سهيلة، ٢٠٠٤، ٦٦)، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وعليه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطة بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية: (نجم، ٢٠٠٣، ٣٨)

- العقلانية- لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح- مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء- تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشاة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي- كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشاة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.

- أسلوب التشغيل- المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز (Kotter, ١٩٩٨) أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجية السلوك المتوقع لجميع العاملين.

٦-٢ الاتصال

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. إن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشاة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنة تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشاة، حيث لابد للقائد أن يهى نفسة بحيث يقرن أقوالة بأفعاله، وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية (نجم، ٢٠٠٣). ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها. أن الفشل في تبنى استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل

التغيير ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، تم تحديدها فيما يلي: (دواني، ٢٠٠١، ٧٤)

- البساطة Simplicity- البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- استخدام البلاغة والمثال Metapher, Analogy and Example - التركيز على استخدام الصور اللفضية في عملية الاتصال.
- تنوع الطرح والنقاش Multiple Forums.
- التكرار.
- القدوة الحسنة وإظهار المصداقية.
- التغذية العكسية.

٦-٤ التزام وقناعة القيادة

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذة القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطي لتنفيذ التغيير. وعليه فن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير (الصيداوي، ٢٠٠١، ١٢٦)، ولعل أحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة

وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (الهواري، ١٩٩٩) أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

٦-٥ التحفيز والألهام

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل. وفى اى عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية. ويقول (Kouzer and Posner, ٢٠٠٢) أن المصداقية تأتى من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرتة على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقناع ايجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكأفات الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكنناً وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين.

٦-٦ تمكين العاملين

يعد التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين

فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (العامري، ٢٠٠٢). وبناء عليه فإن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها (الغامدي، ٢٠٠١). حيث تؤكد الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. (فرنش وجونير، ٢٠٠٥، ٤٧)

٧. دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

هناك ارتباط واضح ضمن أدبيات القيادة بين القيادة والثقافة في عملية التغيير، إذ يمكن للقائد من خلال ربطه القيادة بالثقافة إيجاد بيئة وظيفية للعاملين تتكيف مع المتغيرات المحيطة بهم، مثل توجية الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للازمات، دور المثال الذي يقتدى به، رواية القصص والخرافات والأساطير، توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين (فرنش وجونير، ٢٠٠٥). ويعتقد (Cromartie, ٢٠٠١) أن القيادة ركيزة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، وعليه فإن بقاء أية منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. إن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك كما يطلق عليها صفات القيادة التحويلية، فالقادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، وهو ما أصبح يعرف بالقيادة التحويلية. (سهيلة، ٢٠٠٤) ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية يتم تحديد التغيير الذي يجلبة القائد التحويلي بالاعتماد على التغيير الذي يتم أحداثة في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي يمثل في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين.

٨. الإبداع المنظمي:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة"، ولا يميز الباحثون باللغة الإنجليزية بين مصطلحي (innovation) (Creativity) أي الإبداع والخلق أو الابتكار، كما لوحظ عدم وجود مثل هذا التمييز بين الباحثين في اللغة العربية حيث يستخدم الإبداع قريناً للابتكار بينما يميل بعض الباحثين إلى التمييز بين الاختراع والإبداع، حيث يعد الابداع اختراعاً في مرحلة التطبيق أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة في حين يرى آخرون ان الاختراع درجة من درجات الإبداع حيث تكون حدة الإبداع على المستوى العالمي أي بشكل مطلق، اما الاختراع فيتضمن الجدة على المستوى المحلي أي بشكل نسبي. (نجم، ٢٠٠٣، ٧٧)

أما مفهوم الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع، وبدع الشيء: أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه أولاً في التنزيل "قل ما كنت بدعاً من الرسل" (الأحقاف: ٩) أي: ما كنت أول من أرسل، فقد أرسل قبلي رسل كثيرة، والبدعة هي كل محدثة، والبديع من أسماء الله تعالى؛ لإبداعه الأشياء، وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء كما قال سبحانه وتعالى "بديع السماوات والأرض" فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان، أو شراً، والإبداع (عند الفلاسفة) إيجاد الشيء من عدم، فهو أخص من الخلق. والإبداع (Innovation) "يعني الإيجاد، أو الخلق، أو التكوين، او الابتكار". (القاموس العصري الحديث، ١٩٨٧)

ويعرّف العميان (٢٠٠٢، ١٢٩) الإبداع على أنه "إيجاد، وتقبل، وتنفيذ الأفكار، والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"، كما اهتم Piers في الستينات بموضوع الإبداع، وعرّفه على أنه "تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق إنجاز (إنتاج)، تتوافر فيه سمات الأصالة، والابتكار (Piers, ١٩٦٠, ٧٤). ويعرّف (Kotlyar & Karakowsky, ٢٠٠٧, ١٩) الإبداع بأنه " كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو في العملية الإدارية، او في الثقافة المؤسسية الناشئة عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوس أو في المنظمة يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا، أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية، ودعمها وتبنيها".

كما عرّفت (القزويني، ١٩٩٩، ٦٤) الإبداع بأنه سلوك تنموي إنساني يخلق اشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ، والتوقد وربط التفكير الواعي باللاوعي، لحل المشاكل، ولديهم اهتمام بتطوير مجالات جذب انتباههم كما يمتلكون حس المسؤولية والتأثير في الآخرين، وكذلك حسن الحدس، والبديهة في حل المشاكل، ومعالجة الأمور بحصافة، ويرتكز هؤلاء على التفكير الذهني، والنقد البنّاء، ويبدو عليهم المثابرة، والجدية والسعي الدائم لتحسين عملهم، كما يهتمون بأفكارهم الشخصية، ويتوسمون البحث عن الجديد دائماً حيث يبحثون عن الحقائق، وقناعاتهم تكون مبنية على الواقع غالباً.

وفي تعريف الإبداع المنظمي فقد أوضح (Kotlyar and Karakowsky, ٢٠٠٧, ٨٥) أن الإبداع التنظيمي هو "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة

في العملية الإبداعية"، أما (نجم، ٢٠٠٣، ٧٧) فقد عرّف الإبداع التنظيمي بأنه "تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة".

مما سبق يمكننا استخلاص تعريف **للإبداع المنظمي** في هذه الرسالة بانة حاصل النتائج المكتسبة من التفاعل الاستراتيجي والمناخ التنظيمي للخروج بأفكار أو سلوكيات جديدة تعود بالنفع على المنظمة.

٩. عناصر الإبداع:

إن المعيار الرئيسي لتقويم الإبداع يشتمل على خمسة عناصر، إضافة إلى اعتبار مهم هو قيمة العمل الذي يقوم به المبدع، أهميته للمجتمع الذي يعيش فيه، ويمكن لنتاج المبدع أن يظهر بأشكال عديدة ومتنوعة، وأن يكون في الوقت ذاته أحد صنفين: الأول أن يكون العمل المبدع محسوساً ومنفصلاً عن مبدعه، مثل: العمل الأدبي، القطعة الفنية المنحوتة، اللوحة الفنية، الجهاز أو الآلة، اكتشاف مادة جديدة، صياغة فرضية علمية، البحث في نظرية علمية والتوصل إلى نتيجة بصددها، الصنف الثاني أن يكون عملا لا ينفصل عن مبدعه بل يتصل مباشرة، مثل إبداع الممثل، وقائد الأوركسترا، وراقصة البالية، ونتاجات عمل هؤلاء تعبر بصورة واضحة عن شخصيتهم المبدعة.

والإبداع في المنظمة هو تقديم منتج جديد على شكل سلعة، أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج، أو توزيع هذه السلعة، او الخدمة، وهو أيضاً تغيير في ناتج الموارد او بلغه الاقتصاد تغيير في القمة، والرضى الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك، وهذا التغيير في القيمة يتصف بالجدة، والأصالة، والقيمة "الفائدة الاجتماعية". (سهيلة، ٢٠٠٤)

وعليه فقد أجمعت البحوث والدراسات العلمية، والتربوية على أن الإبداع يتكون من خمسة عناصر رئيسه هي: (السلمي، ٢٠٠٥)

- الطلاقة (Fluency): والمقصود بها كمية إنتاج كبيرة تفوق الوسط العام، ينتجها الشخص في غضون فترة زمنية محددة، وقد تكون الطلاقة لفظية، أو فكرية، أو طلاقة تعبيرية، أو طلاقة في التداعي.
- المرونة (Flexibility): وتبدو في القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر، والتعامل معها جميعها، وفي هذا الإطار يمكن أن يبدي الشخص نوعاً من المرونة التلقائية، التي تعني القدرة على إعطاء إستجابات متنوعة، والمرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد، الذي يستطيع التكيف، وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشكلات التي تواجهه.
- الأصالة (Originality): والمقصود بها هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة.
- القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها
- الميل إلى إبراز التفاصيل (Elaboration) واستنباطها بصورة مبدعة.

١٠. العوامل الثقافية التنظيمية المحفزة للإبداع:

لا بد من توفر عوامل ثقافية داخل المنظمة تكون محفزة للإبداع، من خلال خلق مناخ إبداعي لدى العاملين والاهتمام به وتشجيعه، وقد بين العميان (٢٠٠٢) بعض الملامح الثقافية التنظيمية المحفزة للإبداع:

- مدى ثقة الإدارة في الأفراد.

- مدى انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.
- مدى الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.
- مدى قبول التغيير.
- مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة.
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز.
- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار: مثل: نظم المقترحات، وجلسات العصف الذهني، ودوائر (حلقات) الجودة.
- مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

١١. ركائز الإبداع:

ترتكز العملية الإبداعية على عدة عوامل تساهم في خلق قدرة إبدعية لدى المنظمة والعاملين على حد سواء، وتعمل هذه الركائز على تدعيم القدرة الإبداعية للمنظمة وإعطاء المزيد من المساحة للعاملين على الإبداع وتقديم أفضل ما لديهم، ولقد استعرض (Barling, et. al, ٢٠٠٢) ركائز التفوق والإبداع في دراستهم بالكثير من التفصيل، واهتمت دراستهم بالجانب الإنساني في المقام الأول، ويمكن تلخيص أهم هذه الركائز بالآتي:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

- التركيز على الأداء.
- تشجيع روح الاستقلالية، والمغامرة، والإبداع.
- معاملة العاملين بكرامة، وإنسانية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

١٢. صور الإبداع:

تتعدد صور الإبداع وتختلف باختلاف الغاية منها، إلا أنها تتحدد تحت أربعة عوامل رئيسية تمثل صور الإبداع وهي كما يراها (Stewart, ٢٠٠٦):

- ابتكار أفكار جديدة (Innovation) أو منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو طريقة جديدة.
- التجميع (Synthesis) لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة، وتحويلها إلى فكرة جديدة، أو منتج جديد.
- التوسع (Extension) باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.
- التقليد (Imitation) لتجارب الآخرين.

١٣. العملية الإبداعية:

تعد العملية الابداعية تعبيراً عن القدرة على ايجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن وجدت بينها علاقات، وعليه فهي حالة استثنائية وقلما تتواجد في أي شخص لذلك تقوم هذه العملية الإبداعية على وجود شخص مبدع قادر على خلق هذا الربط الذي لم يسبق أن وجد من قبل،

ويعرف (Masi and Cooke, ٢٠٠٠, ٨٦) العملية الإبداعية على أنها: "عملية تمر من خلال اهتمام المبدع بالمشاكل، ومن ثم البحث المعمق في كافة الإتجاهات، وبعد ذفلك تأتي الفكرة الإبداعية على شكل ومضة دون تفكير، واع بالمشكلة، ومن ثم إيجاد الحل المقبول من قبل الآخرين". وعيه يمكن القول بأن العملية الإبداعية هي الشعور بالمشكلة، وتحديد المشكلة وتعريفها، والبحث عن مؤشرات ودراسة العديد من الافتراضات، والاقتراحات، والعمل على اختبارها وقبول الحل المقترح، واختبار الحل وتقييمه. أيضاً تحدث (نجم، ٢٠٠٣) عن العملية الإبداعية، ووضعها على أنها ظهور حالة من الشك ينشأ معها نوع من صعوبة التفكير، ويتبع هذه الحالة القيام بالبحث وإيجاد مواد لكي يتبدد هذا الشك، والعمل على تهدئة حالة الحيرة.

١٤. مراحل تطوير العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية في أربعة مراحل متتالية حتى تصل إلى المرحلة النهائية التي تتبلور فيها صورة العملية الإبداعية، ولعل من أشهر النماذج التي تفسر العملية الإبداعية هو النموذج الذي أعده ووضعه (Wallas and Masksbery) حيث حدد العالمان أربعة مراحل لتطوير العملية الإبداعية وهذه المراحل تتمثل في: (Barling, et. al, ٢٠٠٢)

- مرحلة التحضير (الإعداد): وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية، واستخدام الذاكرة، وإجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة، ولكن المشكلة تبقى قائمة.

- مرحلة الاحتضان (الكمون): وهي مرحلة ترتيب، وترقب، وانتظار، حيث يتحرر من كثير من الشوائب، والأفكار، والمواد التي لا صله لها بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد، الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشلكة، وإن فترة الحضانة تظهر ما قبل الوعي، أو ربما قبل أن يبدأ التفكير العقلي، وفي مرحلة الحضانة يكون التفكير في المشكلة محدود الإطار، غير واعٍ، وغير متسلسل، وذلك بالرغم من وجود الأحداث العقلية، التي تأخذ جزءاً خلال هذه الفترة إلا أن غياب الوعي خلال مرحلة التفكير بالمشكلة، يأخذ شكلين إما بسبب العمل على مشاكل أخرى، أو الراحة من جميع العمل العقلي الواعي.

- مرحلة الإشراق (الشرارة): وهي اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها فكرة جديدة، والتي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، وهي مرحلة العمل الدقيق، والحاسم، وتؤدي بدورها إلى ميلاد فكرة جديدة تؤدي بالتالي إلى حل المشكلة وهي أيضاً تغير مفاجئ في الإدراك لتركيب فكرة جديدة، ويصاحب ذلك شعور بالارتياح، والاستثارة أيضاً.

- مرحلة التحقيق: وهي مرحلة اختبار الفرد للفكرة الجديدة، والتي تؤدي بدورها إلى إخراج الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود، وفي هذه المرحلة يكون هنالك مصداقية في اختيار الفكرة وبناء عليه يتم تحديد الفكرة بالشكل المناسب، والنهائي الناجح.

أما النموذج المعد من قبل (Uzborne and Bartz) فهو يشمل على خمس مراحل لتطور العمل الإبداعي، وتتمثل هذه المراحل في الخطوات التالية: (العميان، ٢٠٠٢)

- اكتشاف الحقيقة (Fact-Finding): ويتضمن قائمة تحتوي جميع ما يعرفه المبدع عن المشكلة، من جمع كافة المعلومات الموضحة للمشكلة، والشعور بها، وضع أسئلة مثل ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟
- اكتشاف المشكلة (Problem-Finding): وهي إيجاد المشكلة، وتحديدها وتعريفها، والمبدأ الأساسي هنا هو تعريف المشكلة بشكل واضح، وذلك لتحديد طبيعة الحل.
- إيجاد الفكرة (Idea- Finding): وهي مرحلة الحفز الذهني، والتفكير المتشعب، وفيها يتم جدولة الأفكار بشكل حر، وبدون نقد أو تقييم، وتشمل طرح الحلول.
- اكتشاف الحل (Solution – Finding) (Evaluation): وهي مرحلة جدولة المحكات لتقييم الأفكار.
- القبول (Acceptance- Finding): مرحلة قبول الفكرة (الحل الأمثل)، والتفكير بالطرق التي ستؤدي، إلى تحقيق أفضل للأفكار المنتجة.

١٥. قابليات الإبداع:

هناك قابليات للإبداع يجب توافرها في الشخص المبدع لخلق حالة من الإبداع، وهي كما حددها (G.P. Guilford) سبع نقاط متميزة يحتاجها الفرد ليكون شخصية مبدعة: (القزويني، ١٩٩٩)

- الحساسية: وهي تعني وعيا حادا بالمشاكل، والانطباعات، وبالعلاقات الشخصية.

- السيولة العقلية: وذلك بالقدرة على إنتاج سيل من الأفكار، والارتباطات الجديدة، والتعبير عنها لفظياً وتصويرياً.
- المرونة: وتعني التكيف التلقائي للحالات غير الإعتيادية وغير المتوقعة.
- الانفصال عن التفكير العام، أو الشائع من خلال رفض الحلول الجاهزة، والتردد عن التجارب.
- إعادة الصياغة: أي تحويل الشيء المعروف إلى شيء آخر لم يكن معروفاً سابقاً.
- التحليل: وهو الانتباه إلى التفاصيل المهمة.
- التوليف: وذلك بالعثور علي علاقات بين الأفكار الحصيفة، والحقائق، والموضوعات.

وعليه فإن الاستعدادات الكامنة داخل الفرد، تحدد مدى جدوى هذه القابليات، ونجاحها في التأثير بالشخص، وذلك أنه من الصعب الحسم بأن شخصاً ما سيصبح مبدعاً دون أن تنمو في داخله ملكة المسؤولية، والتوثب نحو القمم والبحث عن المناطق الجديدة.

١٦. خصائص الشخص المبدع:

لم يتفق العلماء على وجود خصائص محددة للإبداع، إلا أن الكثير من الدراسات أجمعت على أن هناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية تدل على إمكانية الإبداع: (القزويني، ١٩٩٩)

- العقل المتسائل والخلاق (Creative & Inquiring Mind): هي صفة تولد مع الإنسان، وتعززها التربية والتدريب المبكر فالعقل الخلاق لا يقبل بإجابة موحدة، بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل، وبدائلها، ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على

ميدان علمي واحد كالرياضيات مثلاً، بل قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- القدرة على التحليل والتجميع (Inductive and deductive): وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها، أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضيعها الصحيحة.
- القدرة على التخيل والحدس (Imagination and Guess): وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- الشجاعة أو الثقة بالنفس (Self Confidence): وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي، والدفاع عنه، وعدم الاستسلام ومزجها، وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- التمرد على السلطة (Repulsive Toward Authority): يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة، وأحكام الآخرين، ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة، ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.
- النزوع إلى التجريب (Tendency Towards Experimentation): يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور، والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى الشك، وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

- التقويم الذاتي (Self Evaluation): أن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد، والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

١٧. مجالات الإبداع:

هناك عدة مجالات للإبداع أوضحها (Einstein, et. al, ٢٠٠١) في دراستهم التي تناولت السلوك الإبداعي، ويمكن تلخيص ما تتضمنه الإنجازات الإبداعية في المجالات الأساسية التالية:

- تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة.
- استخدام اسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

١٨. مستويات الإبداع:

تختلف مستويات الإبداع باختلاف طبيعة المهام المنجزة، وعليه فقد أوضح كل من (Kotlyar & Karakowsky, ٢٠٠٦) ثلاثة مستويات للإبداع ترتبط بالفراد أو الجماعة أو المنظمة ككل، ويمكن التمييز بين المستويات الثلاثة وفق الآتي:

- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس،

الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل.

- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموعة الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج عدة فيما يتعلق بإبداع الجماعة، على سبيل المثال أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، كما أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- الإبداع على مستوى المنظمة: ميز Daft بين نوعين من الإبداع المؤسسي هما: (الهواري، ١٩٩٩)

- الإبداع الفني: ويعنى بالمنتج، سواء السلع، أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

- الإبداع الإداري:يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.

ومن جهة أخرى اقترح فريق (فريمان) من جامعة (ساسيكس) في بريطانيا أربعة مستويات للإبداع: (القزويني، ١٩٩٩)

- الإبداع الجذري (Radical Breakthrough): أي أنه تغيير في العملية الإنتاجية وما يستلزمه من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية الإدارية في المؤسسة.
- تحول تقني أساسي (Major Technical Shift) فهو ذاته الإبداع التقني.
- التحسين (Improvement): يكون إبداعاً مجدداً يتمثل بتغيير، وتطوير بعض خصائص السلعة، او الخدمة.
- التقليد (Imitation): فهي سياسة مؤسسية للتقليل من المخاطرة.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية

١- باعمر (٢٠٠٧) المهارت الابداعية للقائد الاداري وأثرها على العاملين من وجهة نظر رؤساء الاقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى المهارات الابداعية للقائد الاداري، وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

وقد توصلت هذه الدراسة الى أن متوسط العام لابعاد المهارات الابداعية للقائد الاداري في الوزارات العمانية من نظر رؤساء الاقسام جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى الاداء الوظيفي ايضا مرتفعا. كما أوضحت الدراسة أن هنالك أثر للمهارات الابداعية للقائد الاداري في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

٢- الشرفي (٢٠٠٦) أثر القياده في تنمية الابداع: حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة الدراسه الى التعرف على واقع القيادات الادارية في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية،ودور هذه القيادات في تطبيق ممارسات قيادية تحفز الابداع لدى الموظفين وتنمية.

توصلت الدراسة الى ان هناك ممارسة متوسطة من قبل الادارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للابداع، كما جاء ترتيب الممارسات القيادية الداعمة للابداع على النحو التالي : في المرتبة الاولى الممارسة القيادية (تحديد ووضوح الاهداف)، تليها(الاتصال

الفعال)، ثم (توفير الموارد)، وفي المرتبة الرابعة (التمكين)، ثم(التدريب)، وجاءت (الحوافز والمكافات) في الدرجة السادسة، في حين حلت (المشاركة) في المرتبة الاخيرة، وأوضحت نتائج الدراسة أن القادة في منظمات الاتصالات اليمنية يتمتعون بدرجة متوسطة من صفات القيادة المبدعة.

٣- بني عيسى (٢٠٠٦) أثر القيادة التحويلية على الاداء في المؤسسات العامة في الاردن (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة الى معرفة اثر القيادة التحويلية على الاداء في المؤسسات العامة في الاردن. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى ل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وأن المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

٤- القاق (٢٠٠٥) أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين الأردني وفق نظرية الشبكة الإدارية

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن غالبية رؤساء الأقسام المبحوثين يمثلون نمط إدارة الفريق ثم النمط القيادي الوسط ، فالاجتماعي ، فالمتشدد، وأخيرا المتساهل و على التوالي

قدمت الباحثة بعض التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالأفراد المبدعين القادرين على الأفكار الجديدة غير المألوفة و هذا يتم من خلال الاختيار الجيد للرؤساء القادرين على التعامل مع المبدعين بالدعم و المساندة و التشجيع للاستفادة من قدراتهم الابداعية. كما دعت الباحثة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية منفصلة لكلا الطرفين (الرؤساء و المرؤوسين) ، بهدف تطوير القدرات القيادية لدى الرؤساء للتعامل مع مرؤوسيهم على أساس أنهم جزء من فريق العمل ، و أخرى للمرؤوسين لغاية تنمية و تطوير السلوك الإبداعي لديهم و تشجيعهم على ممارسة السلوك الإبداعي لتحقيق أفضل النتائج.

٥- الجديتاوي (٢٠٠٢) الابداع في القطاع الحكومي الاردني: دراسة ميدانية حول صفات و معوقات و محفزات الابداع في محافظات الشمال.

هدفت الدراسة الى التعرف على آراء المدريرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الاردن عن مدى توفر محفزات الابداع و معوقات الابداع و مدى توفر خصائص الاداري المبدع.
ولم تتوصل الدراسة الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مدى توفر خصائص الاداري المبدع تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، المحافظة، كما أوضحت الدراسة أن المديرين يرون توفر خصائص الاداري المبدع اكثر من مساعدي المديرين ورؤساء الاقسام، وأوضحت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة من ذوي سنوات الخدمة (٥ سنوات فأقل) يرون توفرا لخصائص الاداري المبدع اكثر من غيرهم.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

١- Jung and others (٢٠٠٨) Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation.

هدفت هذه الدراسة الدراسه الى التعرف على الآثار المباشرة وغير المباشرة للمدراسة التحويليين على الإبداع.

وأوضح الباحثون أن القادة التحويليين يتمتعون بتأثير ايجابي واضح على عملية الإبداع، والموظفون العاملون تحت أمرة مثل هؤلاء القادة عادة ما يمتازون بارتفاع مستوى الابداع الوظيفي لديهم. وأوصى الباحثون في دراستهم إلى ضرورة تفعيل تدريب المدراء والموظفين الذين هم مدراء المستقبل.

٢- Oke, Munshi and Walumbwa (٢٠٠٨) The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح فؤائد وحدود القيادة التحويلية، وأوضح الباحث أهمية قدرة القائد التحويلي الشخصية على تحقيق أهداف المنظمة، وركزت الدراسة على الجانب الشخصي للقائد التحويلي، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أن الصفات الشخصية هي العامل الأهم الذي يلعب دورا في خلق القائد التحويلي الذي ينجح في إدارة منظمته على الوجة الأمثل.

٣- Montes and others (٢٠٠٥) Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور روح الفريق في العمل لخلق قيادة تحويلية ناجحة بين القيادة والموظفين، وأوضحت الدراسة في نتائجها أن التسلسل الهرمي الوظيفي يجب أن يكون مرناً كي يتيح مرونة في العمل وكسر للحواجز ما بين العاملين والإدارة العليا، مما يعزز نجاح مفهوم القيادة التحويلية والذي بدوره يساهم في إبداع العاملين بحكم المرونة المتاحة لديهم للإبداع، وخلصت الدراسة إلى أن العاملين تحت أمرة قيادة تحويلية غالبا ما يتمتعون بإحساس إبداعي أكبر من غيرهم.

٤- Krause (٢٠٠٤) Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An empirical investigation.

جاءت هذه الدراسة لايضاح مدى أثر القيادة في منظمات الأعمال على الإبداع لدى العاملين، وارتفاع مستوى الجوانب المرتبطة بالابداع، وأوضحت نتائج الدراسة أن أثر القيادة التحويلية على الموظفين غالبا ما ينعكس بشكل ايجابي على سرعة تعلم الموظفين لمهام أعمالهم، وعلى ابداع هؤلاء الموظفين في العمل، وعلى ارتفاع أداء هؤلاء العاملين، وكل هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الانتاج في المنظمات.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، ووصفاً لأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة (المستقل والتابع) والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، وكذلك وصفاً للمنهجية المستخدمة في الدراسة والمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات. وفيما يلي تفصيلٌ بذلك:

منهج الدراسة:

تم استخدام أسلوبي التحليل الوصفي والإستنتاجي في تحليل استجابات أفراد العينة، حيث استخدم أسلوب التحليل الوصفي لغرض وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، الخبرة والتخصص العلمي وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وكذلك لغرض وصف درجة الأهمية لمجالات القيادة التحويلية و الإبداع المنظمي حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل مجال على حدا.

ومجالات القيادة التحويلية التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة تتمثل في:

١- مجال صوغ الرؤى.

٢- مجال تزويد نموذج ملائم.

٣- مجال تعزيز ميول الفرق لأهدافها.

٤- مجال توقع الأداء المتميز.

٥- مجال الدعم الفردي.

أما مجالات الإبداع المنظمي فتتمثل في:

١- مجال الطلاقة.

٢- مجال المرونة.

٣- مجال الأصالة.

أما أسلوب التحليل الإستنتاجي فقد استخدم لغرض اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها بناء على أسئلة الدراسة حيث تم تقديم نتائج التحليل الخاصة بكل فرضية والتحقق من مدى وجود دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع المنظمي وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis) فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى، وكذلك التحقق من مدى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اثر القيادة التحويلية في الإبداع المنظمي باختلاف الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة وذلك باستخدام الاختبار الإحصائي T للعينات المستقلة (Two Independent Samples T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الثانية.

ثم تم مناقشة نتائج التحليل والخروج باستنتاجات وتوصيات تعمم على مجتمع الدراسة. علما أن الدراسة تعتمد مستوى الدلالة الإحصائية (α=٠,٠٥) لفحص فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

المجتمع: تكون مجتمع الدراسة من أربع شركات اتصالات خلوية عاملة في السوق الأردنية، وتم اختيار ثلاث شركات تمثل أعداد موظفيها والخدمات التي تقدمها، وهي كل من شركات (زين) و (أورانج) و (أمنية). حيث بلغ مجموع العاملين في هذه الشركات ما يقارب (١٤٠٠) موظف وموظفة موزعين بواقع (٨٥٠) موظفاً وموظفة في شركة (زين) (zain.com) و (٣٥٠) موظفاً وموظفة في شركة (أورانج الخلوي) (orange.jo) و (٢٠٠) موظفاً وموظفة في شركة (أمنية) (umniah.com)، وقد تم استبعاد شركة أكسبرس كونها من شركات الاتصالات الجماعية.

العينة: تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت ما يقارب ١٠% من أفراد المجتمع تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم توزيع عينة الدراسة من الموظفين في المستويات العليا والوسطى والمشرفين حسب التالي:

توزيع عينة الدراسة حسب الشركات

أفراد العينة	شركة زين	شركة أورانج	شركة أمنية	المجموع
العدد	٨٥	٣٥	٢٠	١٤٠

أدوات الدراسة:

اشتملت الدراسة على أداة تقيس أثر القيادة التحويلية على الإبداع المنظمي لدى العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية، مقسمة على خمسة مجالات للقيادة التحويلية وهي صوغ الرؤى، تزويد مجال ملائم، تعزيز ميول الفرق لأهدافها، توقع الأداء المتميز، الدعم الفردي، وثلاث مجالات للإبداع التنظيمي وهي الطلاقة، المرونة، الأصالة. وقد تم إعداد أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والإبداع المنظمي.

صدق الأداة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والبالغ عددهم (٧) محكمين، للتأكد من مدى ملاءمة الأداة لقياس أثر القيادة التحويلية على الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية، كما طلب منهم تحكيم سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وذكر أية تعديلات مقترحة، كذلك طلب من المحكمين الحكم على مدى انتماء مجالات القيادة التحويلية الخمس وهي صوغ الرؤى، تزويد مجال ملائم، تعزيز ميول الفرق لأهدافها، توقع الأداء المتميز، الدعم الفردي، ومجالات الإبداع المنظمي الثلاث وهي الطلاقة، المرونة، الأصالة.، ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي ترد فيه، ومدى شمولية فقرات المجال الواحد. وبعد إعادة أداة الدراسة تم الأخذ بملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، حيث تركزت الملاحظات على حذف ودمج بعض الفقرات في الأداة وتعديل الصياغة اللغوية للفقرات

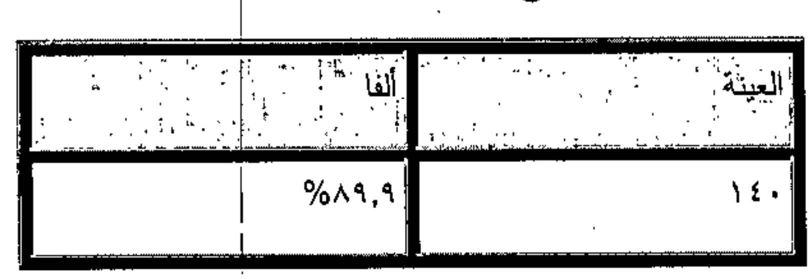
من حيث البناء واللغة، حيث خرجت الأداة الخاصة بقياس القيادة التحويلية بشكلها النهائي مكونة من (٥) مجالات، كما خرجت الأداة الخاصة بقياس الإبداع المنظمي بشكلها النهائي مكونة من (٣) مجالات. (ملحق رقم ٢)

ثبات الأداة:

لقد تم استخدام قيمة كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمتها (٨٩،٩%) حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

قيمة كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة



العينة	ألفا
١٤٠	%٨٩,٩

نلاحظ أن قيمة كرونباخ (ألفا) تساوي (٨٩,٩%) وهي اكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (٦٠%) مما كان يعكس ثبات أداة القياس المستخدمة وبدرجة كبيرة.

كما تم استخدام قيمة كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة بالنسبة لمجالات القيادة التحويلية حسب الجدول التالي:

الجدول (٨)

صدق وثبات أداة الدراسة بالنسبة لمجالات القيادة التحويلية

الرقم	المجال	ألفا
١	صوغ الرؤى	%٧٢,٩
٢	تزويد نموذج ملائم	%٧١,٨
٣	تعزيز ميول الفرق لأهدافها	%٧٢,٠
٤	توقع الأداء المتميز	%٧٦,٩
٥	الدعم الفردي	%٧٠,٢

كذلك تم استخدام قيمة كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة بالنسبة لمجالات الإبداع المنظمي حسب الجدول التالي:

الجدول (٩)

صدق وثبات أداة الدراسة بالنسبة لمجالات الإبداع المنظمي

الرقم	المجال	ألفا
١	الطلاقة	%٧١,٣
٢	المرونة	%٧٦,٢
٣	الأصالة	%٧٦,٩

الأساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث عدد من الأساليب الاحصائية تمثلت في:

١- التكرارات، الأوساط، الانحرافات المعيارية لوصف عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة

٢- اخذ تحليل التباين الاحادي واختبار T لاختبار الفرضية الثانية.

٣- اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الاولى.

إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ مجموعة من الإجراءات الخاصة بتطبيق الدراسة وهي:

١- حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في أربع شركات اتصالات خلوية عاملة في السوق الأردنية، ويتم اختيار ثلاث شركات تمثل أعداد موظفيها والخدمات التي تقدمها.

٢- إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

أ- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

ب- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.

ج- إجراء الصدق والثبات لأداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، حيث حاولت الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، من وجهة نظر الموظفين والإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات زين، أورانج، وأمنية، حيث قام الباحث ببناء استبيان وزع على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٤٠) فردا، ثم تم إدخال البيانات إلى الحاسوب وتحليلها إحصائياً من خلال نظام التحليل الإحصائي (SPSS).

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

التحليل الوصفي للدراسة:

أولا: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	٨٣	٥٩,٣ %
إناث	٥٧	٤٠,٧ %
المجموع	١٤٠	١٠٠ %

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور كانت الأعلى حيث بلغت (٥٩,٣%)، فيما بلغت نسبة الإناث (٤٠,٧%) من إجمالي أفراد العينة.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر (بالسنوات)

العمر (بالسنوات)	التكرار	النسبة
١٨-٢٤ سنة	٧	%٥,٠
٢٥-٣١ سنة	٥٤	%٣٨,٦
٣٢-٣٨ سنة	٥٧	%٤٠,٧
أكثر من ٣٨ سنة	٢٢	%١٥,٧
المجموع	١٤٠	%١٠٠

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم من (٣٢-٣٨) سنة شكلت أعلى نسبة حيث بلغت (%٤٠,٧) من إجمالي أفراد العينة،تلتها نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم من (٢٥-٣١) سنة حيث بلغت (%٣٨,٦)، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أكثر من ٣٨ سنة) حيث بلغت (%١٥,٧)، وأخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم من (١٨-٢٤) سنة حيث شكلت (%٥,٠) فقط من إجمالي أفراد العينة.

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
الثانوية العامة	٣	%٢,٢
الدبلوم	١٢	%٨,٦
البكالوريوس	١٠٨	%٧٧,١
الدراسات العليا	١٧	%١٢,١
المجموع	١٤٠	% ١٠٠

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على درجة البكالوريوس شكلت أعلى نسبة حيث بلغت (٧٧,١%) من إجمالي أفراد العينة، تلتها نسبة أفراد عينة الدراسة من أصحاب الدراسات العليا حيث بلغت (١٢,١%)، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الدبلوم حيث شكلت (٨,٦%)، وأخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على الثانوية العامة حيث شكلت (٢,٢%) فقط من إجمالي أفراد العينة.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة (المستوى الوظيفي)

المهنة (المستوى الوظيفي)	التكرار	النسبة
موظف	٥٧	%٤٠,٧
رئيس قسم	٥٨	%٤١,٤
مدير عام	١٤	%١٠,٠
أخرى	١١	%٧,٩
المجموع	١٤٠	%١٠٠

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يعملون رؤساء أقسام شكلت أعلى نسبة حيث بلغت (٤١,٤%) من إجمالي أفراد العينة ،تلتها نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يعملون موظفين حيث بلغت (٤٠,٧%) ، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يعملون مدراء عامين حيث بلغت (١٠,٠%)، وأخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يعملون بمهن أخرى فقد شكلت (٧,٩%) فقط من إجمالي أفراد العينة.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة (بالسنوات)

الخبرة(بالسنوات)	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٣	%١٦,٤
٦-١٠ سنوات	٦٣	%٤٥,٠
١١-١٥ سنة	٤٢	%٣٠,٠
أكثر من ١٥ سنة	١٢	%٨,٦
المجموع	١٤٠	%١٠٠

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم من (٦-١٠) سنوات شكلت أعلى نسبة حيث بلغت (٤٥,٠%) من إجمالي أفراد العينة،تلتها نسبة أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم من (١١-١٥) سنة حيث بلغت (٣٠,٠%)، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (أقل من ٥) سنوات حيث بلغت (١٦,٤%)، وأخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (أكثر من ١٥) سنة حيث شكلت (٨,٦%) فقط من إجمالي أفراد العينة.

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
محاسبة	١٥	%١٠,٧
اقتصاد	١٩	%١٣,٦
إدارة أعمال	٤٣	%٣٠,٧
أخرى	٦٣	%٤٥,٠
المجموع	١٤٠	%١٠٠

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة من أصحاب التخصصات العلمية الأخرى شكلت أعلى نسبة حيث بلغت (٤٥,٠%) من إجمالي أفراد العينة ،تلتها نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم العلمي في إدارة الأعمال حيث بلغت (٣٠,٧%) ، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم العلمي في الاقتصاد حيث بلغت (١٣,٦%)، وأخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم العلمي في المحاسبة فقد شكلت (١٠,٧%) فقط من إجمالي أفراد العينة.

ثانيا: وصف درجة الأهمية لمجالات القيادة التحويلية والإبداع المنظمي حسب تقديرات عينة الدراسة

بداية يجب الإشارة إلى أن أداة الدراسة عبارة عن استبيان مكون من (٤٤) فقرة تم من خلالها قياس أو وصف درجة الأهمية لمجالات القيادة التحويلية (كعامل مستقل)، ولمجالات الإبداع

المنظمي(كعامل تابع)، وذلك حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وذلك وفقا لسلم (ليكرت) المكون من خمس درجات على النحو التالي: (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) خصص لها الـدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، مع ملاحظة أن متوسط درجات سلم الإجابة هذا هو (٣).

وقد تم وصف درجة الأهمية لمجالات القيادة التحويلية ولمجالات الإبداع المنظمي حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني ولكل فقرة استنادا إلى مبدأ تصحيح أداة الدراسة وحسب الأوزان التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{٥-١}{٣}$$

١- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (١,٠٠ - ٢,٣٣) تعني درجة أهمية منخفضة.

٢- والفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (٢,٣٤ - ٣,٦٧) تعني درجة أهمية

٣- المقوسطالتي يتراوح متوسطها الحسابي بين (٣,٦٨ - ٥,٠٠) تعني درجة أهمية مرتفعة.

كما تم إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات الاستبيان مرتبة حسب كل مجال من مجالات القيادة التحويلية والإبداع المنظمي مناط الاهتمام في هذه الدراسة وكمايلي:

القيادة التحويلية:

١- النتائج المتعلقة بالمجالات بشكل عام:

جدول رقم (١٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجالات القيادة التحويلية

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١	صوغ الرؤى	٣،٧٥	٠،٥٨٨	٤	مرتفعة
٢	تزويد نموذج ملائم	٣،٥١	٠،٥٢٧	٥	متوسطة
٣	تعزيز ميول الفرق لأهدافها	٣،٧٧	٠،٥٠٨	٣	مرتفعة
٤	توقع الأداء المتميز	٣،٩٨	٠،٥٣٧	١	مرتفعة
٥	الدعم الفردي	٣،٨٧	٠،٦٢٦	٢	مرتفعة
الكلي		٣،٧٨	٠،٤٣٦	*	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

١- يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي الكلي الإجمالي لدرجة أهمية جميع مجالات القيادة التحويلية قد بلغ (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٤٣٦)، ويعبر الوسط الكلي الإجمالي عن

درجة أهمية مرتفعة للقيادة التحويلية ومجالاتها المتعددة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٢- حقق مجال توقع الأداء المتميز أعلى درجة أهمية بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٣٧) ، تلاه مجال الدعم الفردي بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٢٦) ،ثم مجال تعزيز ميول الفرق لأهدافها بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٥٠٨)، ثم مجال صوغ الرؤى بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٥٨٨)،ويمكن وصف درجة الأهمية لمجالات القيادة التحويلية المذكورة أعلاه بأنها مرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٣- حقق مجال التزويد بنموذج ملائم أدنى درجة أهمية بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٥٢٧) حيث كانت درجة أهمية هذا المجال بأنها متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٤- يلاحظ من الجدول (١٠) أن قيم الأوساط الحسابية لمجالات القيادة التحويلية كانت متقاربة مما يشير إلى أن توزيع البيانات يقترب من التوزيع الطبيعي وهذا من شانه أن يدعم قوة النتائج التي يتم التوصل لها.

٢- النتائج المتعلقة بمجال صوغ الرؤى:

جدول رقم (١١)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول

مجال صوغ الرؤى

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١	الرؤية من متطلبات القيادة التحويلية والتي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشاة	٣،٩٢	٠،٩٣٠	١	مرتفعة
٢	القادة التحويليين يتمتعون بالرؤية، وهي أساس لعملهم	٣،٨٦	٠،٨١٩	٣	مرتفعة
٣	إيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح	٣،٨٧	٠،٩٠٤	٢	مرتفعة
٤	من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير	٣،٣٨	١،٠٠٠	٦	متوسط
٥	يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القائد التحويلي بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير	٣،٦٦	٠،٩٤٢	٥	متوسط

٦	تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف	٣،٨٣	٠،٨١٣	٤	مرتفعة
الكلي		٣,٧٥	٠،٥٨٨	٤*	مرتفعة

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات القيادة التحويلية الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال صوغ الرؤى كأحد مجالات القيادة التحويلية قد بلغ (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٥٨٨)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية مرتفعة لمجال صوغ الرؤى حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (١) من فقرات هذا المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " الرؤية من متطلبات القيادة التحويلية والتي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشاة " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٣٠). فيما حصلت الفقرة رقم (٤) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن "من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبانحراف معياري (١,٠٠) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول فقرات هذا المجال.

٣- النتائج المتعلقة بمجال التزويد بنموذج ملائم:

جدول رقم (١٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال التزويد بنموذج ملائم

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٧	في سبيل ايجاد الحاجة للتغيير، على القائد التحويلي الاقتراح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة	٣،٥٢	١،٠٢١	٣	متوسـ
٨	الفشل في تبنى استراتيجية للاتصال بين الادارة والمرؤوسين يضعف الفرصة لتقبل التغيير	٣،٨٠	٠،٩٠٧	١	مرتفـ
٩	لكي يكون الاتصال فعالا لا بد أن يتسم بالبساطة	٣،٤٩	٠،٩١٧	٤	متوسـ
١٠	الاعتماد بشكل رئيسي على المكافآت المادية،وغياب التحفيز المعنوي يؤدي في بعض الحالات إلى فشل نظام الحوافز	٣،٥٨	١،٠٥٣	٢	متوسـ

١١	يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية	٣،٣٩	٠،٩٨٧	٥	متوس
١٢	فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه وتبني نموذج قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور	٣،٣٠	٠،٩٤٢	٦	متوس
الكلـــي		٣,٥١	٠،٥٢٧	٥*	متوس

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات القيادة التحويلية الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال التزويد بنموذج ملائم كأحد مجالات القيادة التحويلية قد بلغ (٣,٥١) وبانحراف معياري(٠,٥٢٧)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية متوسطة لمجال التزويد بنموذج ملائم حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (٨) من فقرات هذا المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " الفشل في تبنى إستراتيجية للاتصال بين الإدارة والمرؤوسين يضعف الفرصة لتقبل التغيير " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٠٧). فيما حصلت الفقرة رقم (١٢) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه وتبني نموذج قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٩٤٢) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف

المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول هذه فقرات هذا المجال

٤- النتائج المتعلقة بمجال تعزيز ميول الفرق لأهدافها:

جدول رقم (١٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال تعزيز ميول الفرق لأهدافها

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١٣	عند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى أخلاقي	٣،٧٩	٠،٨٦١	٤	مرتفعة
١٤	تستلزم القيادة التحويلية القدرة على البناء والالتزام بتنفيذ استراتيجيات للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة	٣،٧٩	٠،٦٧٦	٥	مرتفعة
١٥	تستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير	٣،٤٩	٠،٩٩٣	٧	متوسطة

١٦	تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية	٣،٨٩	٠،٨٨٢	٢	مرتفعة
١٧	أحد أهم الأدوار للقيادات التحويلية خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير	٣،٨١	٠،٨٦٢	٣	مرتفعة
١٨	أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير	٣،٦٣	١،٠٩٥	٦	متوسطة
١٩	يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية أمام مرؤوسيه	٤،٠٦	١،٠١٦	١	مرتفعة
الكلـــي		٣،٧٧	٠،٥٠٨	٣*	مرتفعة

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات القيادة التحويلية الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال تعزيز ميول الفرق لأهدافها كأحد مجالات القيادة التحويلية قد بلغ (٣,٧٧) وبانحراف معياري(٠,٥٠٨)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية مرتفعة لمجال تعزيز ميول الفرق لأهدافها حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (١٩) من فقرات هذا

المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية أمام مرؤوسيه " وذلك بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (١,٠١٦). فيما حصلت الفقرة رقم (١٥) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " تستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وبانحراف معياري (٠,٩٩٣) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول فقرات هذا المجال.

٥- النتائج المتعلقة بمجال توقع الأداء المتميز:

جدول رقم (١٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال توقع الأداء المتميز

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٢٠	يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة	٣،٩٩	٠,٨٨٩	٣	مرتفعة
٢١	الإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية	٣,٩١	٠،٧٠٤	٦	مرتفعة
٢٢	على القائد التحويلي أن يقرن أقواله بأفعاله بأسلوب يتطابق مع رسالة المنشأة	٤,٠١	٠،٨٥٧	٢	مرتفعة
٢٣	التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال	٣،٩٦	٠،٧٧٢	٥	مرتفعة
٢٤	يعمل القائد التحويلي الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل	٤،١٢	٠،٧١٤	١	مرتفعة
٢٥	أحد مظاهر القيادة التحويلية يتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين	٣،٩٧	٠،٩٥٢	٤	مرتفعة

٢٦	القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام من خلال إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت	٣،٩١	٠،٨٨٩	٧	مرتفعة
الكلي		٣،٩٨	٠،٥٣٧	١*	مرتفعة

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات القيادة التحويلية الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال توقع الأداء المتميز كأحد مجالات القيادة التحويلية قد بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري(٠,٥٣٧)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية مرتفعة لمجال توقع الأداء المتميز حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (٢٤) من فقرات هذا المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " يعمل القائد التحويلي الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل " وذلك بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٧١٤). فيما حصلت الفقرة رقم (٢٦) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام من خلال إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٨٨٩) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول فقرات هذا المجال.

٦- النتائج المتعلقة بمجال الدعم الفردي:

جدول رقم (١٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال الدعم الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٢٧	تأتى المصداقية من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرتة على الإلهام	٤،٠٨	٠،٧٨٧	١	مرتفعة
٢٨	ينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقناع ايجابية	٣،٩٦	٠،٨٣٥	٢	مرتفعة
٢٩	يتعين على المدير التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض	٣،٨٣	٠،٨٩٧	٣	مرتفعة
٣٠	يتعين على المرؤوسين التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات	٣،٦٤	٠،٩٥٣	٤	متوسط
الكلـــي		٣،٨٧	٠،٦٢٦	*٢	مرتفعة

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات القيادة التحويلية الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال الدعم الفردي كأحد مجالات القيادة التحويلية قد بلغ (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٦٢٦)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية مرتفعة لمجال الدعم الفردي حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (٢٧) من فقرات هذا المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " تأتى المصداقية من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرتة على الإلهام " وذلك بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٧٨٧). فيما حصلت الفقرة رقم (٣٠) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " يتعين على المرؤوسين التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٩٥٣) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول فقرات هذا المجال.

الإبداع المنظمي:

١- النتائج المتعلقة بالمجالات بشكل عام:

جدول رقم (١٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجالات الإبداع المنظمي

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١	الطلاقة	٣،٨٨	٠،٤٩٣	١	مرتفعة
٢	المرونة	٣،٨٧	٠،٥٤٩	٢	مرتفعة
٣	الأصالة	٣،٨٤	٠،٦٢٤	٣	مرتفعة
الكلي		٣،٨٦	٠،٤٣٣	*	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي:

١- يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي الكلي الإجمالي لدرجة أهمية جميع مجالات الإبداع المنظمي قد بلغ (٣,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٤٣٣)، ويعبر الوسط الكلي الإجمالي عن درجة أهمية مرتفعة للإبداع المنظمي ومجالاته المتعددة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٢- حقق مجال الطلاقة أعلى درجة أهمية بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٤٩٣)، تلاه مجال المرونة بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٥٤٩) ،ثم مجال الأصالة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٢٤)، ويمكن وصف درجة الأهمية لمجالات الإبداع المنظمي المذكورة أعلاه بأنها مرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٣- يلاحظ من الجدول (١٦) أن قيم الأوساط الحسابية لمجالات الإبداع المنظمي كانت متقاربة مما يشير إلى أن توزيع البيانات يقترب من التوزيع الطبيعي وهذا من شانه أن يدعم قوة النتائج التي يتم التوصل لها.

٢- النتائج المتعلقة بمجال الطلاقة:

جدول رقم (١٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال الطلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٣١	تتحدد الطلاقة في الإبداع المنظمي من خلال كمية إنتاج كبيرة تفوق المتوقع	٣،٨٢	٠،٧٧١	٤	مرتفعة
٣٢	هناك إبداع منظمي في حال إنجاز العمل ضمن فترة زمنية قياسية	٣،٨٩	٠،٦٩٦	٢	مرتفعة
٣٣	من الممكن أن يظهر الإبداع المنظمي لدى العاملين فكرياً أو لفظياً	٣،٧٤	٠،٨٢٨	٥	مرتفعة
٣٤	تتجلى مظاهر الطلاقة في الإبداع المنظمي تحت ظل قيادة تحويلية ناجحة	٣،٨٤	٠،٧٤٢	٣	مرتفعة
٣٥	يجب ألا تكون الطلاقة على حساب الجودة في الإنتاج	٤,٠٩	٠،٨٩٤	١	مرتفعة
الكلي		٣،٨٨	٠،٤٩٣	*١	مرتفعة

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات الإبداع المنظمي الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال الطلاقة كأحد مجالات الإبداع المنظمي قد بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٤٩٣)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية

مرتفعة لمجال الطلاقة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (٣٥) من فقرات هذا المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " يجب ألا تكون الطلاقة على حساب الجودة في الإنتاج " وذلك بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٩٤). فيما حصلت الفقرة رقم (٣٣) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن "من الممكن أن يظهر الابداع المنظمي لدى العاملين فكرياً أو لفظياً" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٨٢٨) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول فقرات هذا المجال.

٣- النتائج المتعلقة بمجال المرونة:

جدول رقم (١٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٣٦	تتجلى المرونة في الإبداع المنظمي من خلال سهولة الانتقال من موقف إلى آخر والقدرة على التعامل معها جميعا	٣،٩١	٠،٧٥٨	٣	مرتفعة
٣٧	المرونة التلقائية تعني القدرة على إعطاء إستجابات متنوعة	٣،٨٩	٠،٧٤٠	٤	مرتفعة
٣٨	المرونة التكيفية يتصف بها الفرد الذي يستطيع التكيف وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشكلات	٣،٩١	٠،٧٣٤	١	مرتفعة
٣٩	تلعب القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في خلق مرونة في المنظمة	٣،٧٣	٠،٩٦٣	٥	مرتفعة
٤٠	تتأثر المرونة بشكل مباشر بالصفات الشخصية للفرد	٣،٩١	١،٠٠٧	٢	مرتفعة

الكلي	٣،٨٧	٠،٥٤٩	٢*	مرتفعة

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات الإبداع المنظمي الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال المرونة كأحد مجالات الإبداع المنظمي قد بلغ (٣,٨٧) وبانحراف معياري(٠,٥٤٩)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية مرتفعة لمجال المرونة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (٣٨) من فقرات هذا المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " المرونة التكيفية يتصف بها الفرد الذي يستطيع التكيف وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشكلات " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٧٣٤). فيما حصلت الفقرة رقم (٣٩) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " تلعب القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في خلق مرونة في المنظمة " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وبانحراف معياري (٠,٩٣٦) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول فقرات هذا المجال.

٤- النتائج المتعلقة بمجال الأصالة:

جدول رقم (١٩)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال الأصالة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٤١	تتمثل الأصالة في قدرة الفرد على توليد أفكار إبداعية جديدة	٣،٨٦	٠،٨٢٤	٣	مرتفعة
٤٢	تعمل القيادة التحويلية على تحفيز الأصالة لدى الموظفين	٣،٩٠	٠،٧١٣	٢	مرتفعة
٤٣	تتأثر الأصالة بالعوامل الديموغرافية للعاملين	٣،٦٤	٠،٨١٥	٤	متوسطة
٤٤	تساهم الأصالة في زيادة الإبداع المنظمي في الشركات	٣،٩٦	٠،٨٨٩	١	مرتفعة
الكلي		٣،٨٤	٠،٦٢٤	٣*	مرتفعة

* ترتيب المجال بالنسبة لمجالات الإبداع المنظمي الأخرى.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الكلي لدرجة أهمية مجال الأصالة كأحد مجالات الإبداع المنظمي قد بلغ (٣,٨٤) وبانحراف معياري (٠,٦٢٤)، ويعبر الوسط الكلي عن درجة أهمية مرتفعة لمجال الأصالة حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. وقد حصلت الفقرة رقم (٤٤) من فقرات هذا المجال على أعلى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " تساهم الأصالة في زيادة الإبداع المنظمي في الشركات " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٨٨٩). فيما حصلت الفقرة رقم (٤٣) على أدنى درجة أهمية والتي تشير إلى أن " تتأثر الأصالة بالعوامل الديموغرافية للعاملين " وذلك بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٨١٥) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، كما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة نسبيا مما يبين تفاوت أفراد العينة في إجاباتهم حول فقرات هذا المجال

التحليل الإستنتاجي للدراسة:

أولا :اختبار فرضيات الدراسة

لقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عند مستوى دلالة إحصائية(α=٠,٠٥)،وذلك بهدف قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (صوغ الرؤى، التزويد بنموذج ملائم، تعزيز ميول الفرق لأهدافها، توقع الأداء المتميز، والدعم الفردي) في الإبداع المنظمي حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني. أمـــا الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها فقد

تتطلب اختبارهـا اسـتخدام الاختبار الإحصائي T للعينات المستقلة (Two Independent Samples T-test، وتحليل التبايـن الأحـادي (One Way Anova) وذلك للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني تُعزى إلى متغيرات: الجنس،المستوى التعليمي،المستوى الوظيفي،الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية(α=٠,٠٥) .

فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

الفرضية العدمية Ho١: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ للقيادة التحويلية في الابداع المنظمي٠

الفرضية البديلة Ha١: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ للقيادة التحويلية في الابداع المنظمي٠

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكمايلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدمية Ho١١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لصوغ الرؤى في الابداع المنظمي

الفرضية البديلة Ha١١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لصوغ الرؤى في الابداع المنظمي

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بقياس أثر صوغ الرؤى كمتغير مستقل في الإبداع المنظمي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٠).

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مجال صوغ الرؤى في الإبداع المنظمي

النموذج	R	R^2	Adj. R^2	F	Sig
	٠,٤٥٠	٠,٢٠٢	٠,١٩٦	٣٤,٩١٧	٠,٠٠٠*
المتغير المستقل	المعامل β	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	الإشارة المتوقعة
قيمة الثابت (Constant)	٢,٦٢١		١٢,٣٢٨	٠,٠٠٠*	
صوغ الرؤى	٠,٣٣١	٠,٤٥٠	٥,٩١٤	٠,٠٠٠*	+

* دالة إحصائيا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٠) إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لصوغ الرؤى في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني " وذلك على النحو التالي:

١- أن معامل الانحدار β (Regression Coefficient) لمتغير صوغ الرؤى بلغ (٠,٣٣١)، وبالتالي تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن لصوغ الرؤى أثر إيجابي في الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني ويعكس وجود علاقة طردية بينهما، بمعنى أن الزيادة في صوغ الرؤى تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي. وتعني قيمة

معامل الانحدار β (٠,٣٣١) أن زيادة صوغ الرؤى بقيمة وحدة واحدة تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي بقيمة (٠,٣٣١) وحدة. كما تشير قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي R (Pearson Correlation Cefficient) البالغة (٠,٤٥٠) إلى أن العلاقة بين صوغ الرؤى والإبداع المنظمي علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي (٠,٤٥٠) أي أنها متوسطة نوعا ما وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠،٠٠٠).

٢- أن قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدارβ قد بلغت (٥,٩١٤) وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠،٠٠٠). وهذا يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير وارتباط إيجابي بين صوغ الرؤى كأحد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع المنظمي.

٣- بلغت قيمة F المحسوبة (٣٤,٩١٧) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن قيمة معامل التحديد ($Adj.\ R^2$) لها دلالة إحصائية وقد بلغت (٢٠,٠%) تقريبا وهي تمثل القوة التفسيرية وتعني أن المتغير المستقل (صوغ الرؤى) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٢٠,٠%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الإبداع المنظمي) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدمية Ho١٢: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتزويد نموذج ملائم في الابداع المنظمي

الفرضية البديلة Ha١٢: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتزويد نموذج ملائم في الابداع المنظمي

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بقياس أثر تزويد نموذج ملائم كمتغير مستقل في الإبداع المنظمي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢١).

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مجال تزويد نموذج ملائم في الإبداع المنظمي

النموذج	R	R٢	Adj. R٢	F	Sig
	٠,٤٧٤	٠,٢٢٥	٠,٢١٩	٣٩,٩٧٩	٠,٠٠٠*

المتغير المستقل	المعامل β	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	الإشارة المتوقعة
قيمة الثابت (Constant)	٢,٤٩٤		١١,٣٩٣	٠,٠٠٠*	
تزويد نموذج ملائم	٠,٣٩٠	٠,٤٧٤	٦,٣٢٣	٠,٠٠٠*	+

* دالة إحصائيا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢١) إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتزويد نموذج ملائم في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني" وذلك على النحو التالي:

١- أن معامل الانحدار β (Regression Coefficient) لمتغير تزويد نموذج ملائم بلغ (٠,٣٩٠)، وبالتالي تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن لتزويد نموذج ملائم أثر إيجابي في الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني ويعكس وجود علاقة طردية بينهما، بمعنى أن الزيادة في تزويد نموذج ملائم تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي. وتعني قيمة معامل الانحدار β (٠,٣٩٠) أن زيادة تزويد نموذج ملائم بقيمة وحدة واحدة تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي بقيمة (٠,٣٩٠) وحدة. كما تشير قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي(Pearson Correlation Cefficient) R البالغة (٠,٤٧٤) إلى أن العلاقة بين تزويد نموذج ملائم والإبداع المنظمي علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي (٠,٤٧٤) أي أنها متوسطة نوعا ما وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٠٠٠).

٢- أن قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدارβ قد بلغت (٦,٣٢٣) وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٠٠٠). وهذا يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير وارتباط إيجابي بين تزويد نموذج ملائم كأحد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع المنظمي.

٣- بلغت قيمة F المحسوبة (٣٩,٩٧٩) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن قيمة معامل التحديد ($Adj.\ R^2$) لها دلالة إحصائية وقد بلغت (٢٢,٠%) تقريبا وهي تمثل القوة التفسيرية وتعني أن المتغير المستقل (تزويد نموذج ملائم) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٢٢,٠%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الإبداع المنظمي) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدمية Ho١٣: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتعزيز ميول الفرق لاهدافها في الابداع المنظمي.

الفرضية البديلة Ha١٣: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتعزيز ميول الفرق لاهدافها في الابداع المنظمي

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بقياس أثر تعزيز ميول الفرق لأهدافها كمتغير مستقل في الإبداع المنظمي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٢).

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مجال تعزيز ميول الفرق لأهدافها في الإبداع المنظمي

النموذج	R	$R^٢$	Adj. $R^٢$	F	Sig
	٠,٤٩٣	٠,٢٤٣	٠,٢٣٧	٤٤,٢١٩	٠,٠٠٠*
المتغير المستقل	المعامل β	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	الإشارة المتوقعة
قيمة الثابت (Constant)	٢,٢٧٧		٩,٤٥٧	٠,٠٠٠*	

تعزيز ميول الفرق لأهدافها	٠,٤٢٠	٠,٤٩٣	٦,٦٥٠	٠,٠٠٠*	+

* دالة إحصائيا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٢) إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز ميول الفرق لأهدافها في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني " وذلك على النحو التالي:

١- أن معامل الانحدار β (Regression Coefficient) لمتغير تعزيز ميول الفرق لأهدافها بلغ (٠,٤٢٠)، وبالتالي تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن لتعزيز ميول الفرق لأهدافها أثر إيجابي في الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني ويعكس وجود علاقة طردية بينهما، بمعنى أن الزيادة في تعزيز ميول الفرق لأهدافها تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي. وتعني قيمة معامل الانحدار β (٠,٤٢٠) أن زيادة تعزيز ميول الفرق لأهدافها بقيمة وحدة واحدة تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي بقيمة (٠,٤٢٠) وحدة. كما تشير قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي(Pearson Correlation Cefficient) R البالغة (٠,٤٩٣) إلى أن العلاقة بين تعزيز ميول الفرق لأهدافها والإبداع المنظمي علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي (٠,٤٩٣) أي أنها متوسطة نوعا ما وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠،٠٠٠).

٢- أن قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدارβ قد بلغت (٦,٦٥٠) وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠،٠٠٠). وهذا يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد

تأثير وارتباط إيجابي بين تعزيز ميول الفرق لأهدافها كأحد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع المنظمي.

٣- بلغت قيمة F المحسوبة (٤٤,٢١٩) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن قيمة معامل التحديد (Adj. R٢) لها دلالة إحصائية وقد بلغت (٢٤,٠%) تقريبا وهي تمثل القوة التفسيرية وتعني أن المتغير المستقل (تعزيز ميول الفرق لأهدافها) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٢٤,٠%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الإبداع المنظمي) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية العدمية Ho١٤: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتوقع الاداء المتميز في الابداع المنظمي

الفرضية البديلة Ha١٤: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لتوقع الاداء المتميز في الابداع المنظمي

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بقياس أثر توقع الأداء المتميز كمتغير مستقل في الإبداع المنظمي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٣).

جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مجال توقع الأداء المتميز في الإبداع المنظمي

النموذج	R	R^2	Adj. R^2	F	Sig
	٠,٥٣٨	٠,٢٩٠	٠,٢٨٥	٥٦,٢٨٧	*٠,٠٠٠

المتغير المستقل	المعامل β	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	الإشارة المتوقعة
قيمة الثابت (Constant)	٢,١٣٥		٩,١٨٩	*٠,٠٠٠	
توقع الأداء المتميز	٠,٤٣٤	٠,٥٣٨	٧,٥٠٢	*٠,٠٠٠	+

* دالة إحصائيا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٣) إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوقع الأداء المتميز في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني " وذلك على النحو التالي:

١- أن معامل الانحدار β (Regression Coefficient) لمتغير توقع الأداء المتميز بلغ (٠,٤٣٤)، وبالتالي تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن لتوقع الأداء المتميز أثر إيجابي في الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني ويعكس وجود

علاقة طردية بينهما، بمعنى أن الزيادة في توقع الأداء المتميز تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي. وتعني قيمة معامل الانحدار β (٠,٤٣٤) أن زيادة توقع الأداء المتميز بقيمة وحدة واحدة تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي بقيمة (٠,٤٣٤) وحدة. كما تشير قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي(Pearson Correlation Cefficient) R البالغة (٠,٥٣٨) إلى أن العلاقة بين توقع الأداء المتميز والإبداع المنظمي علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي (٠,٥٣٨) أي أنها متوسطة نوعا ما وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠،٠٠٠).

٢- أن قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدارβ قد بلغت (٧,٥٠٢) وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠،٠٠٠). وهذا يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير وارتباط إيجابي بين توقع الأداء المتميز كأحد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع المنظمي.

٣- بلغت قيمة F المحسوبة (٥٦,٢٨٧) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن قيمة معامل التحديد (Adj. R^2) لها دلالة إحصائية وقد بلغت (٢٩,٠%) تقريبا وهي تمثل القوة التفسيرية وتعني أن المتغير المستقل (توقع الأداء المتميز) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٢٩,٠%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الإبداع المنظمي) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية العدمية Ho١٥: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لدعم الفرد في الابداع المنظمي

الفرضية البديلة Ha١٥: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ لدعم الفرد في الابداع المنظمي

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بقياس أثر الدعم الفردي كمتغير مستقل في الإبداع المنظمي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٤).

جدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مجال الدعم الفردي في الإبداع المنظمي

النموذج	R	R^2	Adj. R^2	F	Sig
	٠,٥٦٠	٠,٣١٣	٠,٣٠٨	٦٢,٩٣٤	*٠,٠٠٠

المتغير المستقل	المعامل β	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	الإشارة المتوقعة
قيمة الثابت (Constant)	٢,٣٦٢		١٢,٣٢٠	*٠,٠٠٠	
الدعم الفردي	٠,٣٨٧	٠,٥٦٠	٧,٩٣٣	*٠,٠٠٠	+

* دالة إحصائيا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٤) إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدعم

الفردي في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني" وذلك على النحو التالي:

١- أن معامل الانحدار β (Regression Coefficient) لمتغير الدعم الفردي بلغ (٠,٣٨٧)، وبالتالي تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن للدعم الفردي أثر إيجابي في الإبداع المنظمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني ويعكس وجود علاقة طردية بينهما، بمعنى أن الزيادة في الدعم الفردي تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي. وتعني قيمة معامل الانحدار β (٠,٣٨٧) أن زيادة الدعم الفردي بقيمة وحدة واحدة تؤدى إلى زيادة في الإبداع المنظمي بقيمة (٠,٣٨٧) وحدة. كما تشير قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي R (Pearson Correlation Cefficient) البالغة (٠,٥٦٠) إلى أن العلاقة بين الدعم الفردي والإبداع المنظمي علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي (٠,٥٦٠) أي أنها متوسطة نوعا ما وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٠٠).

٢- أن قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدارβ قد بلغت (٧,٩٣٣) وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٠٠). وهذا يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير وارتباط إيجابي بين الدعم الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع المنظمي.

٣- بلغت قيمة F المحسوبة (٦٢,٩٣٤) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن قيمة معامل التحديد ($Adj.\ R^2$) لها دلالة إحصائية وقد بلغت (٣١,٠%) تقريبا وهي تمثل القوة التفسيرية وتعني أن المتغير المستقل (الدعم الفردي) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٣١,٠%) من الاختلاف

والتباين في المتغير التابع (الإبداع المنظمي) طبقا لتقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

بناء على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى حيث تم رفض الفرضيات العدمية لجميع الفرضيات الفرعية وقبول الفرضيات البديلة لها، فقد تم رفض الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (صوغ الرؤى، التزويد بنموذج ملائم، تعزيز ميول الفرق لأهدافها، توقع الأداء المتميز، والدعم الفردي) في الإبداع المنظمي حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني عند مستوى دلالة إحصائية (α=٠,٠٥) .

فرضية الدراسة الرئيسة الثانية:

الفرضية العدمية Ho٢: لا يختلف اثر القيادة التحويلية في الابداع باختلاف النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة

الفرضية البديلة Ha٢: يختلف اثر القيادة التحويلية في الابداع باختلاف النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كمايلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدمية Ho٢١: لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية البديلة Ha٢١: توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار T للعينات المستقلة للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع المنظمي يعزى لمتغير النوع الاجتماعي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني .

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
ذكر	٨٣	٣،٨١	٠,٤٩٤	١،٩٢١-	٠،٠٥٧	القبول
أنثى	٥٧	٣،٩٥	٠،٣١٢			

استخدم الباحث اختبار T للعينات المستقلة (Two Independent Samples T- test) وذلك للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع المنظمي يعزى لمتغير النوع الاجتماعي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني ، وقد وجد من نتائج هذا الاختبار

الموضحة في الجدول أعلاه، أن متوسط تقديرات عينة الدراسة لأثر الإبداع المنظمي عند الذكور قد بلغ (٣,٨١) وبانحراف معياري (٠,٤٩٤)، أما متوسط تقديرات عينة الدراسة لأثر الإبداع المنظمي عند الإناث فقد بلغ (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٣١٢). وقد بلغت قيمة اختبار t المحسوبة (-١,٩٢١) وهي غير دالة إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من (٠,٠٥) ،وعليه فقد تم قبول الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الأولى أعلاه، أي أنه لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير النوع الاجتماعي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني .

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدمية Ho٢٢: لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة Ha٢٢: توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير المستوى التعليمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية الع
بين المجموعات	٠،٤١٨	٣	٠،١٣٩	٠،٧٣٨	٠،٥٣١	القبول
داخل المجموعات	٢٥,٦٨٩	١٣٦	٠،١٨٩			
الكلي	٢٦,١٠٧	١٣٩				

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك للتحقق من وجود أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير المستوى التعليمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني . وقد وجد من نتائج هذا التحليل الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠.٥) في تقديرات عينة الدراسة لأثر الإبداع المنظمي حسب المستويات التعليمية المختلفة ، حيث بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (٠,٧٣٨) وهي غير دالة إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من (٠,٠٥). وعليه فقد تم قبول الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الثانية أعلاه، أي أنه لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير المستوى التعليمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدمية Ho٢٣: لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية البديلة Ha٢٣: توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم (٢٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
بين المجموعات	٠،٦٥٤	٣	٠،٢١٨	١،١٦٥	٠،٣٢٦	القبول
داخل المجموعات	٢٥,٤٥٣	١٣٦	٠،١٨٧			
الكلي	٢٦,١٠٧	١٣٩				

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك للتحقق من وجود أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني . وقد وجد من نتائج هذا التحليل الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠.٥) في تقديرات عينة الدراسة لأثر الإبداع المنظمي حسب المستويات الوظيفية المختلفة ، حيث بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (١,١٦٥) وهي غير دالة إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من (٠,٠٥). وعليه فقد تم قبول الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الثالثة أعلاه، أي أنه لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني .

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية العدمية Ho٢٤: لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الفرضية البديلة Ha٢٤: توجد فروق ذات دلاله احصائية في مستوى إدراك موظفي شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (٢٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير الخبرة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	الأردني متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
بين المجموعات	٠،٢٧٩	٣	٠،٠٩٣	٠،٤٨٩	٠،٦٩١	القبول
داخل المجموعات	٢٥,٨٢٨	١٣٦	٠،١٩٠			
الكلي	٢٦,١٠٧	١٣٩				

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك للتحقق من وجود أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير الخبرة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني . وقد وجد من نتائج هذا التحليل الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠.٥) في تقديرات عينة الدراسة لأثر الإبداع المنظمي حسب مستويات الخبرة المختلفة ، حيث بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (٠,٤٨٩) وهي غير دالة إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من (٠,٠٥). وعليه فقد تم قبول الفرضية العدمية للفرضية الفرعية الرابعة أعلاه، أي أنه لا يوجد اثر

ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة α = ٠,٠٥ للإبداع المنظمي يعزى لمتغير الخبرة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

بناءً على اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، حيث تم قبول جميع الفرضيات العدمية للفرضيات الفرعية، فقد تم قبول الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الثانية، أي أنه لا يختلف اثر القيادة التحويلية في الإبداع المنظمي باختلاف الجنس،المستوى التعليمي،المستوى الوظيفي،والخبرة عند مستوى دلالة α =٠,٠٥ حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

الإستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل الإستنتاجات التي توصلت لها الدراسة بناءً على المعطيات النظرية في أدبيات الدراسة والإطار النظري، إضافة إلى النتائج المستقاة من التحليل الإحصائي للدراسة والتي تم التوصل إليها بعد أن قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة وتحليلها وعرض نتائجها، وفيما يلي توضيحاً بذلك:

أولا: الإستنتاجات

١- توجد درجة أهمية مرتفعة للإبداع المنظمي حسب تقديرات عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٢- يعمل تبني مفاهيم القيادة التحويلية من قبل العاملين على تحفيز الإبداع المنظمي لدى العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٣- هناك أهمية لإدراك العاملين في شركات الإتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني لعناصر القيادة التحويلية الممثلة في صوغ الرؤى وتزويد نموذج ملائم وتعزيز ميول الفرق لأهدافها وتوقع الأداء المتميز والدعم الفردي.

٤- تساهم تنمية مهارات العاملين في الإبداع المنظمي على رفع مستوى أداء الموظفين ومستوى أداء المنظمة ككل.

٥- يتأثر الإبداع المنظمي بشكل مباشر بعناصر القيادة التحويلية.

ثانياً : التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل لها، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

١- عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال القيادة التحويلية والإبداع المنظمي يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على أساليب القيادة التحويلية من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض.

٢- العمل على تبني مفاهيم الإدارة الحديثة من قبل الإدارة العليا والوسطى في شركات الإتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

٣- ضرورة قيام العاملين بتنمية مهاراتهم في الإبداع المنظمي لما له من أثر على مستوى أداء الموظفين ومستوى أداء المظمة ككل.

٤- إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة التحويلية والإبداع المنظمي، وإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى ومقارنتها بهذه الدراسة.

٥- محاولة الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في قطاع شركات الإتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني.

المراجع:

أولا: المراجع العربية

- القرآن الكريم
- إلياس، متري (١٩٨٧) **القاموس العصري الحديث**، مجلد (ف) جزء (أ).
- باعمر، حفيظ (٢٠٠٧) **المهارت الابداعية للقائد الاداري وأثرها على العاملين من وجهة نظر رؤساء الاقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- بني عيسى، أحمد (٢٠٠٦) **أثر القيادة التحويلية على الاداء في المؤسسات العامة في الاردن (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الجبر، زينب علي والصارمي، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥) **مهارات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات التربوية في الجامعات العربية**. الملتقى العربي الثاني للتربية و التعليم، التعليم العالي: رؤى مستقبلية، بيروت، لبنان.

- الجديتاوي، جاد الله (٢٠٠٢) **الابداع في القطاع الحكومي الاردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الابداع في محافظات الشمال**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- دواني، كمال (٢٠٠١) اخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابيعن، في: عدنان الأمين (محرر)، **الادارة التربوية في البلدان العربية**. ط ١، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ص: ١٠٣-١٢٩.
- السلمي، علي،(٢٠٠٥). **ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغير**، الملتقى الإداري الثالث، جدة، المملكة العربية السعودية.
- سهيلة، عباس (٢٠٠٤) **القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق و باشراحيل، فيصل عمر (٢٠٠٢). **صناعة القائد**، ط ١، الرياض: مكتبة جرير.
- الشرفي، حامد (٢٠٠٦) **أثر القياده في تنمية الابداع: حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة اليرموك.

- الصيداوي، احمد (٢٠٠١) القيادة التربوية التحويلية، **الإدارة التربوية في البلدان العربية،** بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ص : ١٠٣- ١٢٩.
- العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢) **القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين،** جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.
- العميان، محمد (٢٠٠٢) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان.
- الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح (٢٠٠١) **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- فرنش، وندل و جونير، سيسل (٢٠٠٥) **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة،** ترجمة د. وحيد بن أحمد الهندي، مركز بحوث معهد الإدارة العامة، الرياض.
- القاق، تحرير (٢٠٠٥) **أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

- القزويني، خولة (١٩٩٩) تنمية مهارات التفكير الإبداعي، **مجلة الكويت للبحث العلمي**، العدد (١٣٢)، سبتمبر.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٣) **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط١، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- الهواري، سيد (١٩٩٩) **القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن أل٢١**، ط ٢، القاهرة: مكتبة عين شمس.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Barling, J. Loughlim, C. and Kelloway, E. (٢٠٠٢). Development and Test, a Model Linking Safety Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. **Journal of Applied Psychology**, ٨٧ (٣), ٤٨٨-٤٩٦.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (١٩٩٤). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (١٩٧٨). **Leadership**, Harper, New York.
- Cromartie, F. (٢٠٠١). Transformational Leadership, Organizational culture and organizational effectivness in sport organizations. **The Sport Journal**, ٤(٢): ١١١-١٦٩.
- Einstein, Walter O. and John H. Humphreys. (٢٠٠١). Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behaviors. **The Journal of Leadership Studies**, ٨, no. ١: ٤٨-٦٠.
- Jung and others (٢٠٠٨) Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. **The Leadership Quarterly**, ١٩, ٥٨٢-٥٩٤.

- Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (٢٠٠٦). Leading Conflict? Linkages between Leader Behaviors and Group Conflict. **Small Group Research**, Vol. ٣٧, No. ٤, ٣٧٧-٤٠٣.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (٢٠٠٧). Falling Over Ourselves to Follow the Leader. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. ١٤, No. ١, ٣٨-٤٩.
- Kotter, J. P (١٩٩٨). **Cultures and coalitions**, in Gibson, R. (Ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.
- Kouzes, J. & Posner, B. (٢٠٠٢). **Credibility**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Krause (٢٠٠٤) Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. **The Leadership Quarterly**, Volume ١٥, Issue ١, February ٢٠٠٤, Pages ٧٩-١٠٢.
- Masi, R. and Cooke, R. (٢٠٠٠). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. **The International Journal of Organizational Analysis**, ٨(١), ١٦- ٤٧.

- Montes and others (٢٠٠٥) Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. **Technovation**, Volume ٢٥, Issue ١٠, October, Pages ١١٥٩-١١٧٢.
- Oke, Munshi and Walumbwa (٢٠٠٨) The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. **Organizational Dynamics,** Volume ٣٨, Issue ١, January-March, Pages ٦٤-٧٢.
- Piers, V. (١٩٦٠). The identification of creativity in adolescents. **Journal of Educational Psychology**. Vol ٥١(٦), Dec ١٩٦٠, ٣٤٦-٣٥١.
- Stewart, J. (٢٠٠٦). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, Issue (٥٤), June ٢٦.

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة

أولاً:- الخصائص الديموغرافية: الرجاء وضع أشارة إلى الاختيار الذي يمثل أجابتك بوضع(X) عند المربع ذو العلاقة:

١- الجنس:

☐ ذكــــــــر ☐ أنثى

٢- العمر: (بالسنوات)

☐ ١٨-٢٤ ☐ ٢٥-٣١ ☐ ٣٢-٣٨ ☐ أكثر من ٣٨

٣- المؤهل العلمي:

☐ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤- المهنة:

☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐مدير عام ☐أخرى

٥- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ أكثر من ١٥

٦- التخصص العلمي:

☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐ ادارة اعمال ☐أخرى

ثانياً:- **القيادة التحويلية** : عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهما الاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
اولاً: صوغ الرؤى : تمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم بة المنشاة						
١	الرؤية من متطلبات القيادة التحويلية والتي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشاة					
٢	القادة التحويليين يتمتعون بالرؤية، وهي أساس لعملهم					
٣	إيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح					
٤	من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير					
٥	يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القائد التحويلي بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير					
٦	تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف					
ثانياً: تزويد نموذج ملائم: إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجية السلوك المتوقع لجميع العاملين						
٧	في سبيل ايجاد الحاجة للتغيير، على القائد التحويلي الاقتراح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة					
٨	الفشل في تبنى استراتيجية للاتصال بين الادارة والمرؤوسين يضعف الفرصة لتقبل التغيير					
٩	لكي يكون الاتصال فعالا لا بد أن يتسم بالبساطة					
١٠	الاعتماد بشكل رئيسي على المكافآت المادية وغياب التحفيز المعنوي يؤدي في أحيانا إلى فشل نظام الحوافز					

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١١	يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية					
١٢	فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه وتبني نموذج قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور					

ثالثاً: تعزيز ميول الفرق لاهدافها : تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما ه وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١٣	عند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى أخلاقي					
١٤	تستلزم القيادة التحويلية القدرة على البناء والالتزام بتنفيذ استراتيجيات للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة					
١٥	تستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير					
١٦	تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية					
١٧	أحد أهم الأدوار للقيادات التحويلية خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير					
١٨	أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير					
١٩	يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية أمام مرؤوسيه					

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
رابعاً: <u>توقع الأداء المتميز</u>: يتوقف نجاح التغيير على توقع أداء متميز من قبل الموظفين بضرورة الحاجة لتبني برنام للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة						
٢٠	يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة					
٢١	الاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية					
٢٢	على القائد التحويلي أن يقرن أقواله بأفعاله بأسلوب يتطابق مع رسالة المنشأة					
٢٣	التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال					
٢٤	يعمل القائد التحويلي الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل					
٢٥	أحد مظاهر القيادة التحويلية يتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين					
٢٦	القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام من خلال إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافات					
خامساً: <u>الدعم الفردي</u>: يتمثل الدعم الفردي للعاملين في المنشأة من خلال برامج المكافآت والحوافز التي تدعم قدرا العاملين وتزيد من الحافزية لديهم على الإنتاج						
٢٧	تأتي المصداقية من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرتة على الإلهام					
٢٨	ينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقناع ايجابية					
٢٩	يتعين على المدير التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض					
٣٠	يتعين على المرؤوسين التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات					

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشد
اولاً: الطلاقة						
٣١	تتحدد الطلاقة في الإبداع المنظمي من خلال كمية إنتاج كبيرة تفوق المتوقع					
٣٢	هناك إبداع منظمي في حال إنجاز العمل ضمن فترة زمنية قياسية					
٣٣	من الممكن أن يظهر الابداع المنظمي لدى العاملين فكرياً أو لفظياً					
٣٤	تتجلى مظاهر الطلاقة في الإبداع المنظمي تحت ظل قيادة تحويلية ناجحة					
٣٥	يجب ألا تكون الطلاقة على حساب الجودة في الإنتاج					
ثانياً: المرونة						
٣٦	تتجلى المرونة في الإبداع المنظمي من خلال سهولة الانتقال من موقف إلى آخر والقدرة على التعامل معها جميعا					
٣٧	المرونة التلقائية تعني القدرة على إعطاء إستجابات متنوعة					
٣٨	المرونة التكيفية يتصف بها الفرد الذي يستطيع التكيف وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشكلات					
٣٩	تلعب القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في خلق مرونة في المنظمة					
٤٠	تتأثر المرونة بشكل مباشر بالصفات الشخصية للفرد					
ثالثاً: الأصالة						
٤١	تتمثل الأصالة في قدرة الفرد على توليد أفكار إبداعية جديدة					
٤٢	تعمل القيادة التحويلية على تحفيز الأصالة لدى الموظفين					
٤٣	تتأثر الأصالة بالعوامل الديموغرافية للعاملين					
٤٤	تساهم الأصالة في زيادة الإبداع المنظمي في الشركات					

ملحق رقم (٢)

أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة

الإسم	التخصص	الجامعة
الدكتور محفوظ جودة	ادارة أعمال	العلوم التطبيقية
الدكتور محي الدين القطب	ادارة أعمال	العلوم التطبيقية
الدكتور فراس شلبي	ادارة أعمال	البلقاء التطبيقية
الدكتور مأمون عكروش	التسويق	الالمانية الاردنية
الدكتور زعبي الزعبي	ادارة أعمال	الاردنية
الدكتور بدر عبيدات	ادارة أعمال	الاردنية
الدكتور أمجد أبو السمن	التسويق	الاردنية

The Impact Of Transformational Leadership on Organizational Innovation

Applied Study on Communications Companies in Jordan

By:

Mohammed A. Abu-Alsaman

Supervisor

Dr. Ataf S. Aledwan

Abstract

This study aimed to identify the level of applying each of the organizational innovation and the pattern of transformational leadership in the mobile telecommunications companies in Jordan, It also aimed to study the effect of transformational leadership in organizational creativity, and the sample consisted (١٤٠) of administrative staff levels in the upper and middle management and supervisors of employees in the cellular telecommunications companies in Jordan, representing (١٠٪) of the study population (١٤٠٠).

Methods were used in the study based on descriptive analysis and reasoning analysis of responses of respondents, the results of the study confirmed that the presence of a high degree of importance of the transformative leadership according to estimates by the study sample in cellular communications companies operating in the Jordanian market, the results also confirmed the presence of a high degree of importance of organizational innovation, and the study showed the impact on organizational innovation directly by the elements of transformational leadership.